

与《谁动了我的奶酪》

并称为全球最有影响力的两部管理寓言

管理大师  
最新力作

# 怎样给 猎物分骨头

How To Assign Bones To Hunting Dogs

有效解决团队的活力与效率问题

[美] 彼得·F. 德鲁克 著  
杨水秀 译



哈尔滨出版社

# 怎样给猎狗分骨头

有效解决团队的活力与效率问题

HOW TO ASSIGN BONES  
TO HUNTING DOGS

---

【美】彼得·F. 德鲁克 著  
杨水秀 译

哈尔滨出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

怎样给猎狗分骨头:有效解决团队的活力与效率问题/(美)德鲁克著;杨水秀译.—哈尔滨:哈尔滨出版社,2004.4

ISBN 7-80699-149-2

I. 怎… II. ①德… ②杨… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 013913 号

责任编辑:刘维唯

**怎样给猎狗分骨头——有效解决团队的活力与效率问题**

[美]彼得·F. 德鲁克 著 杨水秀 译

---

哈 尔 滨 出 版 社

哈尔滨市南岗区贵新街 170 号

邮政编码:150006 电话:0451-86225161

E-mail:hrbcbs@yeah.net

网址:www.hrbcbs.com

全国新华书店经销

保定市时代印刷厂印刷

---

开本 889×1194 毫米 1/32 印张 5 字数 80 千字

2004 年 4 月第 1 版 2004 年 4 月第 1 次印刷

ISBN 7-80699-149-2/F·19

定价:25.00 元

---

版权所有,侵权必究。举报电话:0451-86225162  
本社常年法律顾问:北京岳成律师事务所黑龙江分所

- 1 译者序
- 3 写在前面的话
- 5 乔治的难题——怎样给猎狗分骨头
  - 19 解决方案
    - 21 方案一：着重于绩效
      - 22 绩效计划 (performance plan)
      - 26 管理绩效 (managing performance)
      - 31 绩效考核 (performance appraisal)
      - 32 奖励绩效 (rewarding performance)
    - 38 方案二：保有团队中的“马蝇”
      - 38 马蝇效应
  - 54 方案三：关注员工的需要
    - 55 “灰领”——生理需要
    - 56 “蓝领”——安全需要
    - 57 “粉领”——社交需要
    - 58 “白领”——尊重的需要
    - 59 “金领”——自我实现的需要
- 71 方案四：学会使用“激励法”
- 71 智猪博弈

## 75 激励法则

### 75 关爱激励法

#### 77 尊重激励法

#### 79 角色换位激励法

#### 81 行为激励法

#### 83 公平激励法

#### 83 情绪激励法

#### 84 正负激励法

#### 85 目标激励法

#### 85 纪律激励法

#### 86 危机激励法

#### 88 “UP OR OUT”

#### 93 针对卡拉等指挥型猎狗

#### 95 针对杰克等关系型猎狗

#### 97 针对汤姆等智力型猎狗

#### 99 针对约翰等工兵型猎狗

## 103 方案五：建立自己的企业文化

### 104 企业文化及其功能

### 112 优秀企业文化模式

117 方案六：建立合理的组织结构

117 团队结构

128 怎样给猎狗分骨头之搞笑版

128 不同的跑

128 竞争

129 分骨头

130 长期计划

130 骨头与肉兼而有之

131 只有永远的利益，  
没有永远的朋友

131 Micro-bone Co.的诞生

132 Micro-bone Co.的发展

133 Micro-bone Co.的转让

## 译者序

---

如同国外许多有趣的书那样，一个很有意思的寓言贯穿了始终。本书通过回答猎人乔治解决他遇到的难题——如何给猎狗分骨头——逐渐引入了马斯洛的需求理论、经济学中的“智猪博弈”理论、绩效管理、十大激励手段等非常经典的理论；除此之外本书还讲述、点评了麦肯锡独特的激励方式以及微软卓越的企业文化是如何创造的。

本书的主人公猎人乔治，开始实行简单的按劳分配的薪酬计算方式，却引发出一系列意想不到的问题，于是踏上寻求解决方案的旅途。随着各个专家能人的意见的提出，乔治逐步完善了他的分配制度，终于收到了比较理想的管理效果。故事反映的是管理者经常会遇见的难题——实行

何种分配激励制度才能提高员工的积极性,也就是如何才能有效地解决活力与效率的问题,这对于一个企业的发展、一个团队的共同进步具有极其重要的意义。

一件小事常常能够触动你我的心灵,让我们对人生有所感悟;一个有意思的小寓言也往往能够给管理者以启迪。我把这本书推荐给大家,相信身为企业管理者或是想成为经理人的你,看过以后定会深受启发,你的团队在你的带领之下一定会朝气蓬勃、富有生机和活力!

杨水秀

2004年3月



## 写在前面的话

这里先介绍我们这本书的主角猎人乔治先生和他的智者朋友以及他的猎狗团队：

**乔治先生：**非常有事业心的中年猎人，  
拥有一个猎狗团队

**泰勒先生：**美国著名咨询机构的主要策划人之一

**大卫先生：**心理学家，哈佛大学的知名教授

**亨利先生：**职业经理人，乔治的老朋友，  
在很多企业工作过

**麦克先生：**有 20 年的企划从业经验

**柯特先生：**成功企业家，有一个庞大的公司

**猎狗卡拉：**(male) 乔治最初的伙伴，也是乔治的第一条猎狗。这家伙英俊潇洒，能言善辩，有一定的号召力，可惜他喜欢指挥别人，喜欢展现自己的才

华，喜欢投机取巧

**猎狗杰克:**(male) 其貌不扬，但处事圆滑，善于打通人际关系，比较务实，深受乔治的喜爱

**猎狗约翰:**(male) 缺乏自我表现意识，勤劳朴实，埋头苦干，喜欢用事实说话，是位优秀的青年骨干

**猎狗汤姆:**(male) 做事谨慎细致，处理程序性的工作表现得尤为出色；但不善于表现自己

**猎狗爱丽斯:**(female) 标准美女，富有同情心，心眼儿好

**猎狗珍妮:**(female) 脑子灵活，气质佳，只是天生有点胖



# 乔治的难题

## ——怎样给猎狗分骨头？

乔治先生住在加州一个离森林很近的湖边，打猎是他热爱并热衷的职业。他的助手卡拉多年来一直跟随他出猎，几年下来已经成为一只优秀的猎狗。

一天，乔治先生带着猎狗卡拉到森林中打猎，卡拉心中暗想：“今天我一定给主人逮个大兔子回来。”行猎途中，卡拉尽心尽力地工作，一心想完成职责，希望回家能有香香的骨头吃。



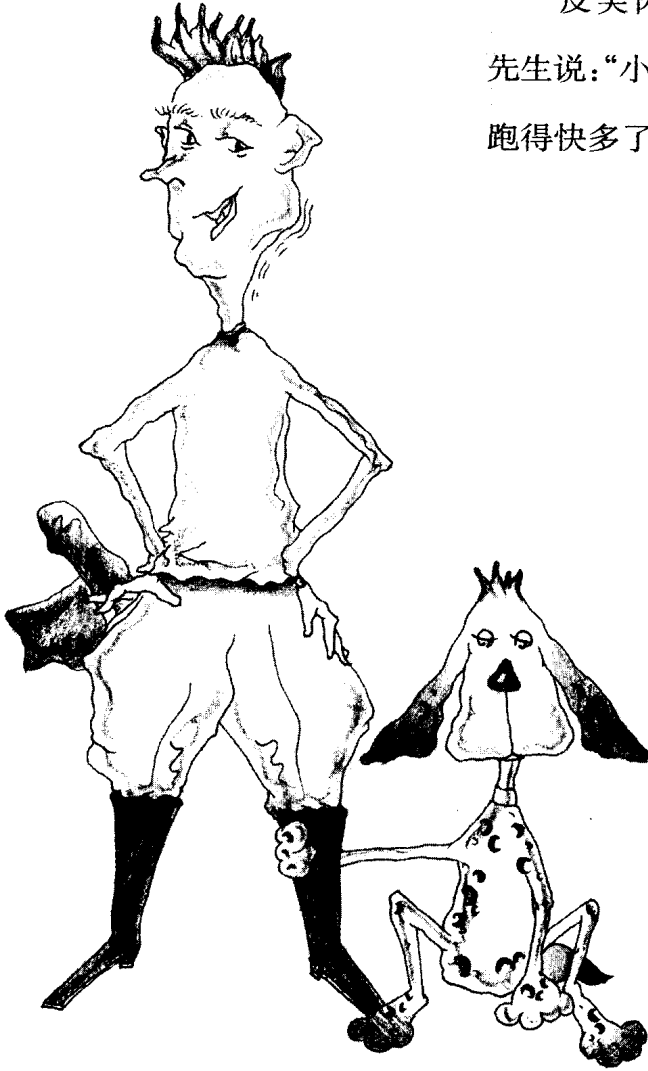
卡拉心中暗想：“今天我一定给主人逮个大兔子回来。”



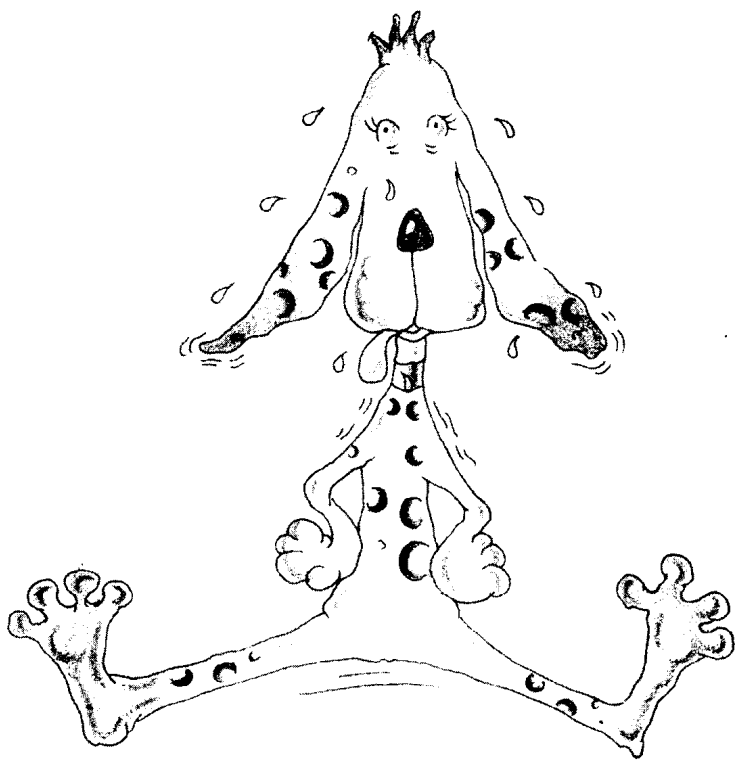


刚翻过一座小山，卡拉就发现了一个兔子窝。卡拉先是伸了伸懒腰，紧接着一个腾跃扑过去，把兔子赶出了窝，而后狂奔着追过去。但是他追了很久也没有追到，后来兔子一拐弯，不知道跑到什么地方去了。卡拉蔫巴巴地回来了，乔治先生看到这种情景，努力控制着自己的情绪，皮笑肉不笑地对卡拉说：“小的反而比大的跑得快多了，呵呵……”卡拉知道乔治先生是在讥笑自己，又不甘示弱，只好把问题的实质捅破：“你不知道我们两个的‘跑’是完全不同的！我仅仅是为了一顿饭而跑，而他却是为了性命而跑呀。”

皮笑肉不笑的乔治  
先生说：“小的反而比大的  
跑得快多了，呵呵……”



焉巴巴又不甘示弱的卡拉：  
“你不知道我们两个的‘跑’是完全不同的！我仅仅是为了一顿饭而跑，而他却是为了性命而跑呀。”





乔治一时语塞不知如何应对。坦白地说,乔治认为卡拉说得很有道理。

“我要想得到更多的猎物,就必须想个好办法,让猎狗也为自己的生存去奋斗。”乔治思前想后,觉得有必要引入竞争机制,以便让在竞争中表现优秀的猎狗得到应得的奖赏。





乔治先生拍拍脑袋：“要想得到更多的猎物，就得想个好办法，让猎狗也为自己的生存去奋斗。”

